

## ● 人力资源

【DOI】10.3969/j.issn.1007-5097.2010.07.029

## 领导者行为与团队绩效的实证关系研究

吴志平, 林志杨

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

**[摘要]** 文章通过团队凝聚力来查验领导行为对团队绩效的间接作用, 特别是, 通过实证分析来检验如下几个关系: 团队中的领导与团队绩效之间的关系、团队凝聚力与团队绩效之间的关系、领导与团队凝聚力的关系。结果表明: 领导行为与团队绩效之间的关系并不显著, 其中, 领导者关系型行为与团队绩效弱相关, 而领导者任务型行为与团队绩效不相关。领导行为与团队凝聚力之间存在显著正相关。

**[关键词]** 任务型领导; 关系型领导; 团队凝聚力; 团队绩效

**[中图分类号]** F406.15 **[文献标志码]** A **[文章编号]** 1007-5097(2010)07-0119-04

## The Relations Among Leadership and Team Performance

WU Zhiping LN Zhiyang

(School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

**Abstract** This research verified the indirect effect of leadership on team performance, especially these relations: the relationship between leadership and team performance; the relationship between team cohesion and team performance; the relationship between leadership and team cohesion. The results were these: the relation between leadership and team performance was not significant; leadership was significant positive to team cohesion; team cohesion is significant positive to team performance.

**Key words** task leadership; social leadership; team cohesion; team performance

当前, 关于领导与团队绩效之间相关关系的研究正在兴起。领导行为是否对团队绩效有直接影响? 如果没有直接影响, 是否可以通过影响团队凝聚力来影响团队绩效? 本文试图通过团队凝聚力来查验领导行为对团队绩效的间接作用。

## 一、文献综述与假设

## (一) 领导与组织绩效

关于领导与组织绩效之间的关系存有很大的争议 (Bass, 1990; Lieberman & O'Connor, 1972; Sakancik & Pfeffer, 1977; Bamey, 1993)<sup>[1]</sup>。一派学者认为, 领导行为对组织绩效有直接影响 (Cyert & March, 1963; Hannan & Freeman, 1977等), 另一派学者认为, 领导行为并不直接影响组织绩效。因此, 过去的实证研究缺乏连贯性和一致性, 领导行为与组织及团队绩效之间的直接关系很难得到确切地说明。

不过, 之前的一些研究倒是给本文一些理论和实证支持, 领导行为虽然对团队绩效没有直接影响作用, 但是, 很可能有间接影响。关于领导风格的理论研究, 美国俄亥俄州与密歇根州立大学提出两种经典领导风格理论, 一种是任务型领导, 另一种是关系型领导, 但每一种领导风格并非放之四海而皆准, 要依情况而定。同样, 独裁型领导、民主型领导、参与型领导 (Folles等, 2000) 与交易型领导、变革型

领导、魅力型领导 (Jung & Avolio, 1999; Howell & Shamir, 2005) 中的单种领导方式也不是在任何情境都有效。Blake 与 Mouton 的管理方格理论中的“高度关心生产-高度关心人”领导风格中: 有效的领导既要关心任务, 也要关心人际关系。Bass (1990) 用实证的方法说明了单一的领导风格不是适用于任何情境的。

本文认为, 领导行为对团队绩效不可能有显著、直接的影响。

假设 1 领导者行为与团队绩效没有直接相关影响。

假设 1a 任务型领导与团队绩效无直接相关。

假设 1b 关系型领导与团队绩效无直接相关。

虽然任务型领导与关系型领导与团队绩效无显著相关, 但是它们可以对团队过程产生影响, 从而影响绩效。与绩效有显著关系的团队过程中有一个因素就是团队凝聚力 (Mullen & Copper, 1994)。因此, 领导者行为有可能通过影响团队凝聚力最终间接影响团队绩效。

## (二) 领导者行为与团队凝聚力

凝聚力的定义比较复杂, 被专家学者以各种方式下过定义。在组织理论中, 凝聚力是指组织成员被组织或团体吸引及愿意留在组织及团队的意愿 (Cartwright, 1968; Hogg, 1992), 而团队凝聚力是指成员被团队吸引且自愿留在团队

**[收稿日期]** 2009-07-08

**[基金项目]** 教育部人文社会科学一般项目 (08JC630069); 湖南文理学院科研基金重点项目 (JZD0907)

**[作者简介]** 吴志平 (1979-), 男, 湖南长沙人, 讲师, 博士研究生, 研究方向: 组织理论与人力资源管理; 林志杨 (1956-), 男, 福建安溪人, 博士生导师, 研究方向: 管理理论, 组织管理。

当中的程度。本文认为,不管是任务型领导还是关系型领导都对团队凝聚力产生影响,因此,领导者都应该多参与一些能让团队吸引员工及让员工愿意与团队交流的活动。

绝大部分关于凝聚力的文献主要关注团队凝聚力产生的绩效,而缺乏对团队凝聚力的前因变量的研究,但是有一部分学术文献认为领导对团队凝聚力有作用。比方说,变革型领导与团队凝聚力有正相关关系(Hoyt & Blascovich, 2003)。如 Bass et al (2003)提出,团队凝聚力与某军步兵排的绩效正相关<sup>[2]</sup>。不过这些文献并未指明变革型领导具体内涵,而且对交易型领导行为也没有做过多的对比,所以很难客观看待变革型领导的真正作用。Jung 和 Sosk (2002)的研究就补充提出,给下属授权、强调使用、修订价值观可以体现变革型领导的内涵。而且,当团队具有共享社会身份(Hogg & Terry, 2000)、共同目标(Guthrie & Hollensbe, 2004)<sup>[3]</sup>、完成团队任务的承诺(Myers, 1962)、团队成员相互信任(Yalom, 1985)以及关注共享结果(Brewer & Kramer, 1986)时,团队凝聚力会更强。因此,任务型领导可以通过让团队成员完成重要的任务取得有价值的结果,从而增强团队的凝聚力。

研究表明,团队成员间的关爱与尊重(Hoegl等, 2001)、团队成员间的关系和谐(Stokes, 1983)、社交忧虑的减轻(Pepitone等, 1955)、共享的有益社会经验(Darley等, 1951)可以有助于培养凝聚力。一些研究还发现,团队通过设定明晰的行为规范及严格推行这些行为规范也能适当提升团队凝聚力(Williams, 2001)。因此,通过促进团队成员间的相互尊重、维系团队和谐气氛、时不时举办一些有益的社交活动、鼓励团队成员之间共享信息、阻止团队成员对团队做不适当的行为等活动,关系型领导可以提升团队凝聚力。

综上所述,以前所做的关于领导与团队凝聚力的理论研究为领导者行为提升团队凝聚力这一命题提供了理论支撑。由研究凝聚力是如何形成这一论点可以推断出,任务型领导可以通过让团队成员完成重要的任务取得有价值的结果,关系型领导可以通过促进团队成员间的相互尊重、维系团队和谐气氛、时不时举办一些有益的社交活动、鼓励团队成员之间共享信息、阻止团队成员对团队做不适当的行为等活动来提升团队的凝聚力。

假设 2 领导者行为与团队凝聚力呈正相关。

假设 2a 任务型领导与团队凝聚力呈正相关。

假设 2b 关系型领导与团队凝聚力呈正相关。

### (三) 团队凝聚力与团队绩效

很多实证研究都验证了团队凝聚力能够提升团队绩效,如实验室项目团队、体育运动团队、科学研究团队、医疗团队与组织工作团队(Beal等, 2003; Hogg, 1992; Muller & Copper, 1994)<sup>[4]</sup>。不过,他们所做的研究基本针对的是非盈利企业,针对盈利企业的比较少。所以,本文着重选取商业企业作为样本进行分析,而且涉及的团队是中高层管理层次的,这样就让本文对于商业组织的团队运行情况的普遍性更有说服力。

团队绩效是团队完成自己的目标或任务的程度,是团队内外环境因素互相作用的结果。Hunt (1999)运用系统方法研究了团队绩效的三个维度,即任务绩效、成长和有效性(团队经历)。Guzzo 和 Shea 提出了“输入—过程—输出”的团队绩效模型,获得了普遍采用。MacBryde 和 Mendel (2003)在各学者研究结论的基础上,通过对四个工业公司绩效评价体系的分析,总结出构成团队绩效的四个维度:

- (1) 效果——团队利益共享者对任务结果的满意程度;
- (2) 效率——团队的工作过程对结果、团队成长和成员满意度的支持程度;
- (3) 学习与成长——包括创新、实践、方法、过程改进等技能的学习;
- (4) 团队成员满意度——团队工作对成员的成长和个人特质的促进程度。

因此,我们可以看出,团队凝聚力对于团队绩效的正面影响是普遍的。所以,相较于领导行为—团队绩效的关系,本文预测团队凝聚力—团队绩效的关系更强,凝聚力对团队绩效方差的解释度比领导行为对团队绩效方差的更高。

假设 3 团队凝聚力与团队绩效呈正相关。

假设 4 团队凝聚力对团队绩效方差解释度比领导行为对团队绩效方差的解释度更高。

## 二、研究方法

### (一) 问卷调查

通过同学、朋友等关系,在北京、上海、广州、深圳、长沙五个城市发放了调查问卷,主要采用了发送 email 填写的方式完成。涉及的企业主要是国企、民企,行业主要为 IT、制造、通信、物流等。共发放了 156 份问卷,回收了 143 份问卷,其中有效问卷为 128 份,有效回收率为 82.05%。其中团队的规模为 3~5 人,中间值为 4.12。因为有 15 份问卷的填写不符合样本的规范,所以从中剔除,其余 128 份问卷符合要求,即有 128 个团队成为了研究目标。

### (二) 团队绩效的衡量

采用 Johannes Glöckler (2007)<sup>[5]</sup>在《虚拟团队中的领导与绩效》一文中衡量团队绩效所用的方法:团队绩效主要由团队中成员评估判定。当团队某个项目完成,所有的成员聚集到一起来对项目完成的绩效进行评估——主要有五个指标:合作水平、工作质量、可靠性、沟通水平、灵活性。对于每一个评估指标,每一个受访者必须评定分数,从 1 分到 4 分(1 分代表及格,2 分代表中等,3 分代表良好,4 分代表优秀)。

### (三) 领导者行为的衡量

因为时间与成本限制,本文没有使用已经验证有效的“领导者行为描述问卷”(Stogdill & Coons, 1957),而是采用了领导行为风格理论及相关问卷(Bass, 1990; Katz & Kahn, 1978)。

问卷的填写人可以是团队中的领导,也可以是团队中普通的成员,不管扮演团队中的何种角色,都须对团队中领导者的领导行为进行正确评估。主要是针对以下 5 个评估问题进行打分(1 分 = 完全不同意,2 分 = 不同意,3 分 = 即不同意也不反对,4 分 = 同意,5 分 = 完全同意):

1. 全心全意地扑在团队工作上
2. 让团队齐心协力去完成团队工作
3. 帮助团队创立和谐气氛,使团队成员和睦相处
4. 使团队成员相互信任,均分共享团队工作
5. 对团队有负面影响(得分分数相反)

通过用主成分分析(PCA),可以看到,问题 1、2、4 之间高度相关,构成一个主成分,本文称之为任务型领导行为,而问题 3、5 之间也高度相关,构成另外一个主成分,本文称之为关系型领导者行为。

### (四) 团队凝聚力的衡量

采用 Michael D. Michalisin (2007)<sup>[6]</sup>对团队凝聚力的分析方法,用 5 个小问题对团队凝聚力进行测度:

1. 我喜欢与我的团队成员一起工作
2. 我希望我在别的团队中工作(在主成分分析中是相

反分数 )

3. 团队成员在一起和睦相处
4. 每一个团队成员都对团队讨论具有贡献
5. 团队浪费了很多时间 (在主成分分析中是相反分数)
6. 我确信我的团队成员能公平分享工作。

每一个问卷受访者对这 6 个关于团队凝聚力的问题做出回答, 分 5 个等级, 1 分 = 完全不同意, 2 分 = 不同意, 3 分 = 即不同意也不反对, 4 分 = 同意, 5 分 = 完全同意。在后面的主成分分析中可以看到, 这 6 个问题高度相关, 可以构成一个单一主成分, 用以衡量团队凝聚力。

(五) 控制变量

1. 领导者的性别: 因为很多学者 (Bass 等) 关于领导理论的文献中已经把性别作为一项很重要的因素, 所以本文在统计模型中把它作为一个虚拟变量, 看其对模型的影响作用 (1= 男性领导者, 2= 女性领导者)。

2. 团队规模: 根据问卷的回馈, 接受访问的团队规模都在 3~ 6 人之间, 本文把团队人数也看作一个控制变量, 看其对模型的影响作用。

三、研究结果

主成份分析法是指用较少的主成份变量代替原来较多的变量以反应原来变量的信息, 这种降维的方法解决了诸多变量由于存在多重共线性给估计参数所带来的影响。本文采用主成分分析法 (PCA) 对团队绩效、团队凝聚力、团队领导行为进行分析, 运用统计软件 SPSS16.0 对采集的样本数据进行分析。表 1 中显示出 Barlett 球形检验 (BTS), 特征根, 被解释总体方差, 团队绩效 (5 项)、团队凝聚力 (6 项) 与团队领导行为 (5 项) 的因子载荷。上述三个构面在  $p < 0.01$  假设度下 BTS 卡方值都非常显著。团队绩效的五个维度的主成分分析中, 得到的第一个主成分可以解释总体方差的 94.58%, 在特征根显著大于 1 的条件下, 得到的第一个主成分也是唯一符合要求的主成分。同样, 团队凝聚力的 6 个维度在在特征根显著大于 1 的条件下得到唯一符合要求的一个主成分, 可解释总体方差的 81.79%。这 6 个子项的 Crobach's Alpha 得分为 0.93 体现很高的内部信度。

表 1 团队凝聚力、团队绩效、领导者行为的主成分分析			
	团队凝聚力 (6 项)	团队绩效 (5 项)	领导者行为 (5 项)
因子 1	所有子项	所有子项	3 个子项
载荷 (varimax)	0.85-0.94	0.88-0.93	0.80-0.86
特征根	4.75	5.82	2.57
% 总体方差	81.79%	94.58%	55.36%
因子 2	N/A	N/A	2 个子项
载荷 (varimax)	N/A	N/A	0.83-0.87
特征根	0.39	0.11	1.1
% 总体方差	5.87%	0.75%	26.85%
Barlett 检验	533.81 <sup>**</sup>	560.58 <sup>*</sup>	137.36 <sup>*</sup>

注: <sup>\*\*</sup>  $p < 0.01$

对问卷中团队领导者行为的五个子项进行主成分分析可以看到, 三个子项 (项目 1、2、4) 因子载荷较高, 构成一个主成分 (标记为任务型领导), 另外两个子项 (项目 3、5) 构成另外一个主成分 (标记为关系型领导者)。两个主成分的特征根都大于 1, 且共同解释了总体方差的 82.21%。领

导者任务型行为与领导者关系型行为的 Crobach's Alpha 得分都较高, 分别为 0.88 与 0.82, 体现出较高的内部信度。随后, 我们用团队绩效、团队凝聚力、领导者任务型行为与领导者关系型行为的主成分得分来进行相关分析与回归分析。

表 2 是相关性与描述性统计分析表。可以看到, 领导者关系型行为与团队绩效的相关系数为 0.226 为弱相关 ( $p < 0.05$ ), 领导者任务型行为与团队绩效的相关系数为 0.103 两者之间为不相关, 这样假设 1 基本得到验证。领导者关系型行为 ( $p < 0.01$ ) 与领导者任务型行为 ( $p < 0.01$ ) 与团队凝聚力与很强的正相关, 这样假设 2 得到了强有力地支持。团队凝聚力与团队绩效显著相关, 相关系数为 0.659 ( $p < 0.01$ ), 强有力地验证了假设 3。从表中我们也可以看出, 控制变量团队规模和领导者性别与团队绩效之间并没有显著的相关关系。

表 2 信度与描述性统计分析表						
变量	平均数	标准差	1	2	3	4
团队绩效	3.96	0.85	<b>0.89</b>			
任务型领导	4.15	0.76	0.103	<b>0.88</b>		
关系型领导	4.32	0.59	0.226	0.073	<b>0.82</b>	
团队凝聚力	4.28	0.92	0.659 <sup>*</sup>	0.330 <sup>*</sup>	0.267 <sup>*</sup>	<b>0.93</b>

注: <sup>\*</sup>  $p < 0.05$  <sup>\*\*</sup>  $p < 0.01$  对角线加黑数字表示的是 Crobach's Alpha 值。

表 3 与表 4 是多元回归分析的数据, 能更有力地验证假设。表 3 中, 回归方程的因变量是团队绩效, 表 4 中回归方程的因变量是团队凝聚力。前文中, 假设 1 认为团队领导行为与团队绩效没有直接关系。表 3 中的模型 1 验证了团队中的领导行为 (任务型领导与关系型领导) 与团队绩效的关系。在控制变量 (团队规模与团队领导者性别) 一定的条件下, 领导者关系型行为和领导者任务型行为与团队绩效都不相关 ( $P < 0.05$ ), 相关系数分别为 0.14 和 0.18 从而验证了假设 1a 与假设 1b。模型 1 的增量  $R^2$  也不显著, 说明领导行为变量较之于控制变量不能显著解释团队绩效方差的变化, 这样假设 1 就得到了验证。

表 3 多元回归分析结果表 (Y = 团队绩效)				
Y = 团队绩效	控制模型	模型 1	模型 2	模型 3
		控制变量 + 领导者行为	控制变量 + 团队凝聚力	全模型
	$\beta^a$	$\beta^a$	$\beta^a$	$\beta^a$
控制变量				
领导者性别	0.2	0.26 <sup>*</sup>	0.2	0.23
团队规模	0.03	0.05	0.11	0.12
自变量				
任务型领导		0.11		0.00
关系型领导		0.19		0.09
团队凝聚力			0.34 <sup>**</sup>	0.31 <sup>**</sup>
$R^2$	0.26	0.3	0.36	0.37
修正 $R^2$	0.21	0.23	0.31	0.3
F 值	5.03 <sup>**</sup>	4.38 <sup>**</sup>	6.95 <sup>**</sup>	5.15 <sup>**</sup>
增量 $R^{2b}$		0.04	0.10	0.11
增量 F 值 <sup>b</sup>		1.5	12.04 <sup>**</sup>	3.91 <sup>**</sup>

注: <sup>a</sup> 标准回归系数; <sup>b</sup> 与控制模型相比较; <sup>\*</sup>  $p < 0.05$  <sup>\*\*</sup>  $p < 0.01$

假设 2 认为, 领导行为与团队凝聚力呈正相关。表 4 中的全模型验证了领导行为 (任务型行为与关系型行为) 与团

队凝聚力之间的关系。在控制变量（团队规模与团队领导者性别）一定的条件下，领导者任务型行为、领导者关系型行为与团队凝聚力的相关性都很显著，相应 P 值分别达到了 0.01 和 0.05，验证了假设 2a 和假设 2b。这样，当控制模型加入领导者行为变量后，增量 R<sup>2</sup> 达到了 17%，而且相应 P 值为 0.01，增量效果显著，进一步验证了假设 2。

表 4 多元回归分析结果表（Y= 团队凝聚力）

Y = 团队凝聚力	控制模型	全模型
	$\beta^a$	$\beta^a$
控制变量		
领导者性别	- 0.26	0.24 <sup>*</sup>
团队规模	- 0.1	0.02
自变量		
任务型领导者		0.3
关系型领导者		0.26
R <sup>2</sup>	0.22	0.36
修正 R <sup>2</sup>	0.15	0.29
F 值	3.39 <sup>*</sup>	4.98 <sup>*</sup>
增量 R <sup>2b</sup>		0.14
增量 F 值 <sup>b</sup>		16.45 <sup>*</sup>

注：a 标准回归系数；b 与控制模型相比较；\* p < 0.05，\*\* p < 0.01。

假设 3 认为，团队凝聚力与团队绩效呈正相关。表 3 中的模型 2 验证了这两者之间的关系。同样，在控制变量一定的条件下，团队凝聚力与团队绩效之间有显著的相关关系（P < 0.01），从而验证了假设 3。模型 2 的增量 R<sup>2</sup> 同样显著（P < 0.01），团队凝聚力对团队绩效方差的解释度达到了 29.4%（模型 2 中团队凝聚力致使的 10% 增量 R<sup>2</sup> 去除以总方差 34% 得来），也验证了假设 3。

假设 4 认为，团队凝聚力对团队绩效方差解释度比领导行为对团队绩效方差的解释度更高。表 3 中的模型 3（全模型），验证了团队凝聚力与团队领导行为同时对团队绩效起作用的效果。结果显示，在加入团队凝聚力变量后，领导者关系型行为、领导者任务型行为与团队绩效的关系仍然不显著，而相较于模型 2，团队凝聚力与团队绩效的关系在全模型中依然保持显著正相关（P < 0.01），增量 R<sup>2</sup> 仅仅变动了 1%（从模型 2 中的 10% 到模型 3 中的 11%），说明加入领导者变量对团队绩效方差的解释度非常小，而团队凝聚力对团队绩效方差解释度比领导行为对团队绩效方差的解释度更高，这样就验证了假设 4。

总之，统计分析得到的结果强有力地验证了本文中的所有假设。

#### 四、总结与展望

本文运用主成分分析与回归分析对领导行为、团队凝聚

力与团队绩效三者之间的关系进行了实证分析，发现领导行为与团队绩效之间的关系并不显著，其中，领导者关系型行为与团队绩效弱相关，而领导者任务型行为与团队绩效不相关。这与我们传统的想法相悖，一直以来，我们都认为领导行为与团队绩效与直接相关关系<sup>[7]</sup>。但是，本文发现了领导行为与团队凝聚力之间存在显著正相关，而团队凝聚力与团队绩效之间同样显著正相关，这就使我们明白，领导者行为可以通过一些中介变量如团队凝聚力等最终影响团队绩效。所以，在企业管理实践中，我们可以通过领导者行为的改变来影响团队凝聚力，进而改善团队绩效，从而提升企业绩效。所以本文的结论具有很强的现实指导意义。

但是，由于本文仅采用任务型领导与关系型领导来说明领导行为肯定是不全面的，而且团队凝聚力是不是在领导行为与团队绩效中起完全中介作用还未可知<sup>[8]</sup>。所以，未来的研究可以通过分析全面的领导风格类型，分析它们对团队进程的影响。这些团队进程可以加入新的变量，如冲突、协调、沟通、团队成员的个性、团队文化等。因为时间关系与样本收集的难度，本文仅研究了团队绩效，没有研究领导行为、团队行为对企业组织绩效的影响，未来的研究也可以把其囊括进来。

#### [参考文献]

[1] Bamey J. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. Journal of management, 1993, 17: 99-120.

[2] Bass B M, Jung D I, Avolio B J, et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership [J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88: 207-218.

[3] Guthrie J P, Hollensbe E C. Group incentives and performance: A study of spontaneous goal setting, goal choice and commitment [J]. Journal of Management, 2004, 30: 263-284.

[4] Beal D J, Cohen R R, Burke M J, et al. Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations [J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88: 989-1004.

[5] Johannes Glocker, Gregor Schrott. Leadership and Performance in Virtual Teams: Exploring Brokerage in Electronic Communication [J]. International Journal of e-Collaboration, 2007, 3 (3): 31-52.

[6] Michael D M, Steven J K, et al. Leadership's action of team Cohesion as a strategic Asset: an empirical simulation [J]. Journal of Business Strategies, 2007, 24 (1): 1.

[7] 平红红. 领导行为、团队认同与团队公民行为的关系研究 [D]. 杭州: 浙江大学, 2007.

[8] 温忠麟, 侯杰泰, 张雷. 调节效应与中介效应的比较和应用 [J]. 心理学报, 2005, (2).

[责任编辑：欧世平]